ANA NIEDJA MENDES NUNES

“A MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES”

Brasília - Abril 2016

SUMÁRIO

1. Introdução.....4

2. A mediação de conflitos nas organizações ….....5

3. Conclusão.....9

4. Referências Bibliográficas ….....10

1. Introdução

Atualmente, o instituto da mediação de conflitos é solucionador das controvérsias nos níveis pessoal e/ou empresarial, ensejando a qualquer indivíduo/empresa o exercício democrático da cidadania manifestando-se pela cultura de paz e diálogo no meio social.

Através da mediação, as pessoas constroem consensos sobre uma determinada desavença; as partes restauram sua relação desagregando o conflito; os envolvidos se mantém no diálogo; tudo em prol do ajuste em questão. O fito da mediação é trazer uma nova abordagem aos conflitos, no sentido de que o conflito seja resolvido a partir das próprias partes nele envolvidas, com base em suas necessidades e possibilidades. Se trata de uma solução construída pelas partes envolvidas no conflito. E dentro do processo de mediação existe uma comunicabilidade que prioriza a criação de uma ordem justa para ambas as partes, onde não existem ganhadores nem perdedores, mas uma mútua satisfação que se enuncia com o sentimento de justiça.

A mediação de conflitos no contexto empresarial contribui para a criação dos diálogos, apontadas as diferenças, redesenhados de um jeito participativo, dinâmico e pacífico os papeis que cabe a cada um nas várias inter-relações existentes. Permite o esclarecimento de canais facilitadores da articulação e simultaneamente convida a todos para uma reflexão responsável sobre a diversidade dos temas da realidade atual, primando na preservação das relações de maneira equitativa e integradora.

A mediação organizacional necessitará de uma administração cooperativa e participativa por parte da alta direção do grupo, estilo de gestão democrática, os funcionários valorizados e reconhecidos são estimulados a cooperar entre si e com a administração. Desta forma, os funcionários, em todos os níveis hierárquicos, tendem a “dar tudo de si” a favor da organização, haja vista à satisfação que esta propicia aos mesmos.

Assim, o modo pelo qual as organizações lidam com seus conflitos vai representar o verdadeiro alicerce para o seu desenvolvimento, um rumo para gerar envolvimento e colaboração, e emancipar a competência. Ressalta-se aqui, desconhecer os conflitos prejudica penosamente o desempenho dos indivíduos e das equipes, afetando os resultados da organização.

2. A mediação de conflitos nas organizações

A Mediação, segundo Sales (2004), procede do latim “MEDIARE”, que significa mediar, dividir ao meio ou intervir. Portanto, a mediação de conflitos oferece recursos para que uma terceira pessoa intervenha a fim de promover o entendimento entre as partes, propiciando assim uma convivência saudável e segura.

O autor Juan Carlos Vezzula, em sua obra Mediação: Guia para Usuários e Profissionais, afirma que a gênese da mediação remete aos “povos antigos, que procuravam uma harmonia interna que preservasse a necessária união para se defenderem dos ataques de outros povos”. A mediação surge espontaneamente nas comunidades, haja vista que, de forma instintiva, seus integrantes buscam alcançar a paz social e harmonia, de acordo com sua cultura e costumes, tendo como fulcro o ideal de justiça em sentido amplo.

Olhar para a cultura da empresa, com seus objetivos, sua estrutura organizacional, seus estilos de liderança, é um passo preliminar para a identificação dos conflitos que ali se instalaram. Muitas empresas se organizam verticalmente, onde a prevenção do conflito é tratada com sua total supressão. Por outro lado, as empresas que se organizam horizontalmente jamais querem passar por cima do conflito, muito menos eliminá-lo. A prevenção está na abordagem das causas que o geraram, manejando com cooperação as diferença que ali se instalaram.

A compreensão do conflito é essencial na busca da solução eficaz; um processo de resolução de conflitos precisa ser desenhado para criar um estado de uniformidade ou convergência de propósitos, métodos ou condutas. A solução positiva depende das convergências de interesses que causem o menor dano mútuo ou que diminuam as forças em oposição. Uma boa base para administração de conflitos é iniciar o diálogo com empatia, confiança, boa vontade, bom senso, valorização e reconhecimento dos pontos de vista do outro, respeito às diferenças e com a escuta ativa. “A qualidade do diálogo pode gerar um campo fértil para a amplitude e para novas formas de atuação em toda a organização. Ao contrário, a falta de diálogo é um campo fértil para o surgimento dos mais diferentes tipos de conflito”, afirma Lourdes Farias Alves. Portanto, é preciso estimular o desenvolvimento das relações intra e interpessoal.

A empresa moderna sabe que para o êxito de seu pleno desenvolvimento precisa valorizar os mediadores, denominados “construtores de ponte”, pois sabem como lidar com os conflitos de maneira eficiente.

A atuação do mediador é auxiliar na administração do conflito, a fim de promover como resultado a responsabilidade, não somente gerada na inter-relação existente ou que existia, mas, sobretudo, no que poderá ser construído no futuro a partir dele. Estas características oferecem uma ferramenta muito eficiente para a gestão positiva, resolução e/ou transformação do conflito no segmento empresarial, dentre outras. O mediador, portanto, não impõe uma solução para o conflito. Seu papel consiste em promover o diálogo amigável, auxiliando as partes a encontrar um acordo que a ambas satisfaça, fomentando o surgimento de uma nova realidade, a partir da relação continuada existente entre os mediados (SALES e CARVALHO, 2006 p. 72).

Também é muito interessante proporcionar aos gestores e funcionários treinamentos sobre técnicas de mediação que podem ser utilizadas em qualquer âmbito, para melhorar a comunicação entre as pessoas e ensejar processos colaborativos baseados em interesses, que facilitam o trabalho em equipe. O RH de uma empresa pode ser também o responsável pela capacitação dos gestores como mediadores de conflitos ou ser ele próprio o departamento capacitado para mediar as divergências entre e intra áreas da empresa"

A mediação, dentro da empresa, é um processo: negocial, extrajudicial, especializado, informal, baseado na boa-fé, confidencial, voluntário, autocomposto e não há interferência no resultado. Dá-se relevo ao processo de mediação enquanto transversal a todas as áreas da organização e com implicações muito significativas e diretas na gestão das pessoas e, mais especificamente, na gestão de comportamentos racionais e emocionais que compõem as diversas realidades organizacionais.

A utilização da mediação de conflitos nas organizações tem se mostrado um método eficiente e eficaz, que permite criar sistemas próprios e internos que possibilitem a seus integrantes passar a encarar o conflito de maneira natural, com vistas à sua resolução dentro de parâmetros mais pacíficos e equilibrados. Prioriza o reconhecimento dos papéis que cada participante deverá desempenhar na organização. E privilegia o diálogo cooperativo, não somente entre os envolvidos, mas também entre eles e a própria organização.

Os conflitos nas organizações são inevitáveis. Por isso, o processo de administrar o conflito obtendo resultados construtivos em vez de destrutivos é evidentemente essencial para o sucesso organizacional. O conflito como um acontecimento da organização e, como tal, não deve ser encarado como uma ameaça mas sim como algo que deve e merece ser adequadamente gerido e dessa forma constituir uma oportunidade de desenvolvimento e crescimento individual, grupal e organizacional.

Assim, necessário que exista na empresa um participante habilidoso na dinâmica de conflito interpessoais, que seja capaz de reconhecer as situações de potencial de conflito e lidar com elas da melhor forma para atender os propósitos tanto da organização quanto das pessoas envolvidas. Para evitar conflitos entre sócios é importante manter uma comunicação eficiente e uma estrutura coerente de gestão de conflitos. Sabe-se que nas organizações, os conflitos podem ter tanto o caráter positivo, quanto o negativo. Podem ser classificados como conflitos positivos aqueles que desencadeiam mudanças pessoais, grupais e organizacionais e que impulsionam o crescimento pessoal, a inovação e a produtividade. São considerados negativos, aqueles que não são conduzidos corretamente pelos gestores e interferem na motivação dos empregados (SPAGNOL et al., 2010). Assim, o desafio do gestor organizacional não é reduzir ou suprimir conflitos, mas descobrir como lidar com eles construtivamente (PEREIRA et al., 2009).

O conflito organizacional é alimentado pelos pontos: diferenças/incompatibilidade de metas; competição por recursos limitados; interdependência de tarefas; falha na comunicação e má interpretação de informações; diferenciação/incongruência da estrutura organizacional; mudança organizacional; fatores externos. Nas empresas, os conflitos mais comuns são: societários / departamentais / entre funcionários; de autoridade e poder (diferentes níveis); de ambiente de trabalho (relacionados ao reconhecimento e à confiança); estruturais (relacionados ao funcionamento); culturais; trabalhistas.

Um aspecto importante que foi identificado na organização tanto pelo gestor, quanto pelos empregados e que pode ser encarada como uma das possíveis causas de situações conflituosas é falta de comunicação. Além desse aspecto, a ausência de planejamento das atividades diárias, o clima organizacional, a qualidade dos relacionamentos e fatores emocionais foram vistos como causadores de conflitos.

A organização deve: extinguir os desacordos disfuncionais, pois se referem a conflitos de relacionamento, que são prejudiciais ao desenvolvimento organizacional, representando o maior motivo desencadeador dos conflitos; preparar os servidores e os seus superiores para enfrentarem estes conflitos. Caso seja necessário, também utilizar o remanejamento dentro da organização para os casos de conflitos de relacionamento que não forem sanáveis, objetivando procurar formar grupos que trabalhem com maior afinidade.

No contexto organizacional é inevitável que ocorram conflitos, cabendo ao gestor, através da mediação e da negociação, atenuar os efeitos negativos, quer para os intervenientes do conflito quer para a organização, transformando a possível ameaça que o mesmo reveste em potencial oportunidade.

Tanto o gestor quanto os empregados podem apresentar uma visão congruente das possíveis causas de conflito, suas consequências e as formas de intervenção, vistas, até o momento, como positivas para o desenvolvimento da organização. Cabe à instituição buscar controlar os conflitos funcionais, ou seja, os conflitos de tarefa e processo. É conveniente salientar que os desacordos funcionais devem ser conservados em níveis aceitáveis, já que tendem a proporcionar um melhor desempenho do grupo.

A implantação do Sistema de Mediação Organizacional propiciará um aumento do próprio conhecimento, reconhecimento, valorização e melhoria da auto estima dos funcionários da Organização. Tais mudanças vão contribuir para melhorar a comunicação interpessoal e organizacional bem como a convivência num clima de respeito, compreensão e cooperação entre todos. O sucesso das empresas está intensamente vinculado às relações pessoais e na troca de informações entre elas. No entanto, há desacordos ou antagonismos numa relação laboral, social ou emocional, daí um conflito é criado. Os conflitos podem comprometer o crescimento e a evolução natural da organização resultando na perda de sua competitividade. Por isso, a compreensão do conflito é essencial para que sua resolução seja produtiva e construtiva. A forma como o conflito é encarado e gerido, condiciona suas consequências, positivas ou negativas. O processo de administração de conflitos é essencial para a geração de uma solução adequada. O gestor necessita seguir alguns princípios, dentre eles: ter credibilidade, ser imparcial, apresentar conhecimento da situação, ser leal e flexível nas atitudes, ter clareza na linguagem e confidencialidade no processo de mediação do conflito (BOCCATO, 2009).

A prática da Mediação Organizacional por seu efeito transformador, propicia uma mudança comportamental crescente dos funcionários, com reflexo na cultura interna, no sentido da prevenção dos efeitos negativos dos conflitos e da pacificação do ambiente de trabalho. Essas mudanças contribuirão para o aumento da produtividade e da melhoria da qualidade dos serviços prestados.

3. Conclusão

Destaca-se que a nova lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015 dá à mediação um status de legalidade que não havia antes, estabelecendo que qualquer conflito pode ser mediado, inclusive nos Órgãos da Administração Pública. A mediação tornou-se uma oportunidade de desenvolvimento para indivíduos, organizações e sociedade. Não se consegue imaginar o caminho de desenvolvimento do ser humano, das organizações e da sociedade sem a ocorrência de conflitos.

Os conflitos estão presentes nas relações humanas e podem ser tratados como um processo natural e importante para o crescimento dos grupos, desde que sejam identificados e administrados.

Dentro da organização, cabe ao gestor a tarefa, também de desempenho como mediador, diminuindo ou evitando as sequelas penosas do conflito e reforçar os aspectos positivos. Entende-se que, na organização, as situações de conflitos são bem resolvidas pelo seu principal gestor, que é bastante atuante, tem autonomia para intervir nas diversas situações, tem credibilidade e o respeito dos empregados, devido a sua forma de agir, com clareza.

Gerir os conflitos e implantar a mediação nas organizações significa interromper a evolução prejudicial dos conflitos (entre indivíduos, equipes e áreas das organizações), evidenciar as oportunidades de desenvolvimento que eles encerram e a partir daí promover a renovação e o fortalecimento das relações.

Conforme pesquisa expressa por Ferreira et. al. (2008, p. 11), verificou-se que o maior causador de conflitos organizacionais é a estrutura de divisão do trabalho, seguida de processo de comunicação e divergências pessoais, bem como se verificou que o volume de conflitos gerados está intimamente relacionado ao sexo masculino.

Nesse contexto, a mediação é um mecanismo eficiente de gestão de conflitos nas empresas, tanto entre funcionários, quanto entre departamentos, equipes, e até mesmo entre pessoas com níveis hierárquicos diferentes.

Em conclusão, se uma equipe vive em constante conflito, faz-se necessário observar cuidadosamente o funcionamento da organização, tanto no que se refere à própria gestão: clareza das hierarquias, dos critérios da empresa, das funções de cada componente em seus diferentes cargos; quanto da clareza e fixação dos modelos de comunicação que regem as conversações e a sequente habilidade dos diálogos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOCCATO, S. B. G. Como gerenciar um grupo em conflito. In: MALAGUTTI, W.; CAETANO, K. C. Gestão do serviço de enfermagem no mundo globalizado. Rio de Janeiro: Rubio, 2009.

BRAGA NETO, Adolfo. Alguns aspectos relevantes sobre a mediação de conflitos. In: GRINÔVER, Ada Pellegrini; LAGRASTA NETO, Caetano (orgs.). Mediação e gerenciamento do processo. São Paulo: Atlas, 2007.

COHEN, A. R. Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DUBRIN. A. J. Fundamentos do comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira, 2003.

FIORELLI, J. O.; MALHADAS JÚNIOR, M. J. O.; MORAES, D. L. Psicologia na mediação: inovando a gestão de conflitos interpessoais e organizacionais. São Paulo: LTR, 2004.

MOORE, Christopher W. O processo de mediação. 2a. edição. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

SALES, Lília Maia de Morais. Justiça e mediação de conflitos. Belo Horizonte: Del Rey, 2004.

_____, Lília Maia de Morais; VASCONCELOS, Mônica Carvalho. Mediação familiar, um estudo histórico-social das relações de conflitos nas famílias contemporâneas. Fortaleza: Expressão Gráfica, 2006.

SAMPAIO, Lia Regina; BRAGA NETO, Adolfo. O que é mediação de conflitos. Coleção Primeiros Passos. São Paulo: Brasiliense, 2007.

VEZZULLA, Juan Carlos. A mediação de conflitos com adolescentes autores de atos infracionais. Florianópolis: Habitus, 2002.